BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP THỰC PHẨM TP. HCM

GIÁO TRÌNH:

KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO – XÂY DỰNG NHÓM

Tác giả:

1. TS. Nguyễn Hoàng Khắc Hiếu (Chủ biên)
2. TS. Bùi Hồng Quân
3. ThS. Phạm Thái Sơn
4. ThS. Hoàng Thị Thoa

TP.HCM 6/2018. Lưu hành nội bộ

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU 3
PHẦN 1. LÃNH ĐẠO LÀ GÌ 4
PHẦN 2. BA THỨ CẦN CÓ CỦA MỘT LÃNH ĐẠO 5
1. Kiến thức chuyên môn 5
2. Kỹ năng quản trị..6
3. Phẩm chất lãnh đạo 8
PHẦN 3. NỘI HÀM MỘT SỐ KỸ NĂNG CỤ THỂ 10
1. Kỹ năng hoạch định chiến lược 10
2. Kỹ năng lập kế hoạch, tổ chức triển khai, xử lý vấn đề 11
3. Kỹ năng truyền cảm hứng và tạo động lực làm việc 12
4. Kỹ năng quản lý và đào tạo nhân sự 15

LỜI NÓI ĐẦU

Các bạn sinh viên thân mến!

KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO – XÂY DỰNG NHÓM đây là kỹ năng mềm quan trọng của bất kỳ quản trị viên cấp nào. Phát triển kỹ năng lãnh đạo không phải là việc muốn là được ngay mà là quá trình dài. Đó là quá trình phấn đấu và rèn luyện của mỗi cá nhân. Một người lãnh đạo nhóm tốt sẽ nâng cao hoạt động của nhóm lên tầm cao mới. Kết quả của nhóm sẽ là các thành tựu vượt bậc hơn tập hợp cơ học của từng cá nhân riêng lẻ. Đồng thời thông qua đó, các thành viên cũng phát triển tốt nhất khả năng của mình. John Maxwell (tác giả nổi tiếng về lãnh đạo) cho rằng "một cá nhân đơn lẻ có thể tự mình làm nên điều vĩ đại chỉ có trong thần thoại". Tổng thống Mỹ Lyndon Johnson thì khẳng định "Không có vấn đề gì chúng ta không cùng nhau giải quyết. Nếu có một mình, chúng ta chỉ có thể giải quyết vài vấn đề".

Chúc các bạn thành công!

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 08 tháng 06 năm 2018

KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO – XÂY DỰNG NHÓM



PHẦN 1. LÃNH ĐẠO LÀ GÌ

	LÃNH ĐẠO	QUẢN LÝ
Công việc	**Xác lập tầm nhìn**	**Tổ chức công việc**
Con người	**Thu phục nhân tâm**	**Quản lý đội ngũ**

Sơ đồ: So sánh giữa lãnh đạo và quản lý

* Về công việc

Lãnh đạo: là xác lập tầm nhìn => để định hướng đường lối

Quản lý: là tổ chức công việc => để đạt đến mục tiêu

* Về con người

Lãnh đạo: là thu phục nhân tâm => để truyền động lực cảm hứng làm việc

Quản lý: là quản trị con người => để xây dựng và quản lý đội ngũ

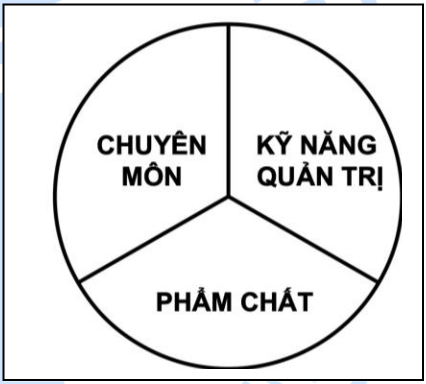
Vậy, thường lãnh đạo mang tính “mềm”, còn quản lý mang tính “cứng”. Lãnh đạo thiên về tầm nhìn và lãnh tụ tinh thần, còn quản lý thiên về kế hoạch cụ thể và quản lý kỷ luật vận hành.

Trong khuôn khổ bài viết này, khái niệm lãnh đạo được hiểu theo nghĩa rộng, tức bao hàm cả khái niệm lãnh đạo nghĩa hẹp và khái niệm quản lý.

Tóm lại, **lãnh đạo là "tổ chức một nhóm người để đạt mục tiêu chung".**

PHẦN 2. BA THỨ CẦN CÓ CỦA MỘT LÃNH ĐẠO

Để trở thành một lãnh đạo, cần có sự hội tụ của nhiều yếu tố bên trong và một số yếu tố thứ yếu bên ngoài (mối quan hệ, thời cơ…). Tuy nhiên, trong thời đại ngày nay, những yếu tố bên trong là quan trọng nhất, thực chất nhất mà bạn nên rèn luyện cho mình kể từ hôm nay. Ba yếu tố bên trong của một lãnh đạo là:



1. Kiến thức chuyên môn

Bạn cần có hiểu biết về lĩnh vực mà mình đang lãnh đạo, để:

- Có dữ liệu tư duy khi xử lý công việc, giải đáp khi nhân viên thắc mắc, đào tạo khi nhân viên còn yếu.

- Có nền tảng hiểu biết để thiết kế quy trình quản lý vận hành cho khớp với đặc trưng của từng chuyên ngành, biết những khó khăn trong lĩnh vực để khắc phục, biết những rủi ro chuyên môn để phòng ngừa.

- Để kiểm tra, giám sát và đánh giá về đúng sai, mức độ thành thục của nhân viên khi làm việc.

(Người lãnh đạo không có chuyên môn, rất dễ bị nhân viên/khách hàng "qua mặt", cho "ăn bánh vẽ", xử lý chậm chạp, không nhận được sự nể phục).

- Nếu bạn lãnh đạo một nhóm làm việc/quản lý một nhóm sản xuất, bạn phải có chuyên môn ít nhất là bằng hoặc thậm chí phải hơn những nhân viên mà bạn quản lý.

- Tuy nhiên, càng lên các vị trí cao hơn, sự am hiểu sâu về chuyên môn càng cần ít đi, thay vào đó, bạn cần tầm nhìn và khả năng dùng người nhiều hơn. Khi vị trí càng lên cao, việc chính của bạn từ kỹ năng chuyên môn sẽ chuyển sang kỹ năng "sử dụng người có chuyên môn" để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. "Người giỏi không phải người làm tất cả, người giỏi là người biết sử dụng những người giỏi hơn mình" sẽ đúng trong trường hợp bạn là quản lý cấp cao, hoặc là chủ doanh nghiệp, hoặc là trưởng một nhóm đa dạng mà mỗi thành viên phụ trách một mảng chuyên môn khác nhau.

BÀI TẬP 1

Hãy suy ngẫm, hiện tại, chuyên môn của bạn đủ tốt để trở thành người lãnh đạo của nhóm nào?

BÀI TẬP 2

Hãy hình dung một nhóm mà bạn muốn lãnh đạo.

Liệt kê ra khả năng chuyên môn mà lãnh đạo của nhóm đó phải có.

Lên kế hoạch để đạt được khả năng chuyên môn cần thiết đó.

2. Kỹ năng quản trị

Kỹ năng quản trị gồm kỹ năng lãnh đạo và kỹ năng quản lý.

Cụ thể là:

- **Kỹ năng hoạch định chiến lược**
- **Kỹ năng lập kế hoạch, tổ chức triển khai, xử lý vấn đề**
- **Kỹ năng truyền cảm hứng và tạo động lực làm việc**
- **Kỹ năng quản lý và đào tạo nhân sự**

Đây là các kỹ năng con của kỹ năng quản trị, tuy nhiên, lại là những kỹ năng rất cốt lõi khiến bạn trở nên khác biệt với những người "chỉ giỏi chuyên

môn" khác. Trong số những nhân viên chuyên môn giỏi, có tay nghề, những nhân viên nào có tầm nhìn chiến lược một chút, biết lập kế hoạch, biết tổ chức công việc, biết phân công công việc… thường sẽ được cấp trên chú ý và cất nhắc làm quản lý hoặc bồi dưỡng thành những hạt giống lãnh đạo cho tổ chức.

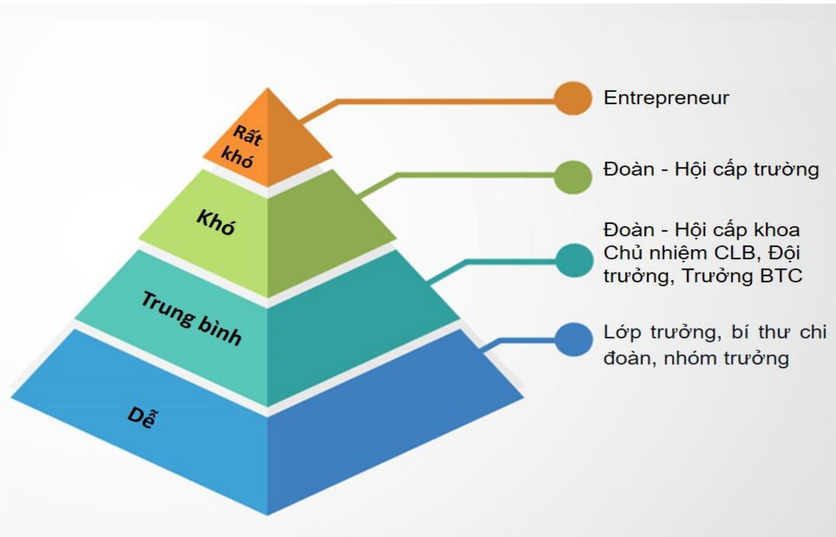
Hiện tại, bạn đã có những kỹ năng quản trị nào rồi?

BÀI TẬP 3

Lập kế hoạch để rèn luyện cho mình 4 kỹ năng trên.

Gợi ý:

Các hoạt động sau rất có ích cho việc hình thành kỹ năng quản trị từ thời sinh viên:



- Mức độ đơn giản: Làm lớp trưởng, bí thư chi đoàn, chi hội trưởng, nhóm trưởng nhóm học tập

- Mức độ trung bình: Bí thư đoàn khoa, Liên chi hội trưởng (trong trường) hoặc team-leader, supervisor, trưởng nhóm làm việc (khi đi làm thêm)

- Mức độ khó: Bí thư đoàn trường, Chủ tịch hội sinh viên

- *Mức độ siêu khó: Entrepreneur (người khởi nghiệp)*

3. Phẩm chất lãnh đạo

- Sống ở thế chủ động. Muốn làm lãnh đạo, bạn cần đạo nào là người thiếu dẹp bỏ tính nhút nhát, e thẹn, thụ động, chờ người giao việc mà nên tập cho mình sự tự tin, là người dám nghĩ khác và nghĩ lớn, dám phát biểu khi cần, dám hành động để tạo ra kết quả mới. Đặc biệt, thế chủ động hay thể hiện qua thói quen "luôn suy nghĩ trước một bước" so với người khác. Trong khi tập thể đang loay hoay khi được giao một thử thách mới toanh, hoặc lúng túng khi xảy ra biến cố, hoặc chỉ biết xôn xao bàn tán… thì người có phẩm chất lãnh đạo đã suy nghĩ về giải pháp và dám đứng lên hiến kế hoặc tổ chức mọi người giải quyết thử thách, dẫn dắt tập thể đi qua biến cố. Thế chủ động này luyện tập lâu dài sẽ tạo thành người có tầm nhìn, nghĩ xa hơn người khác nhiều bước, nhìn trước nhiều nước cờ, đó chính là phẩm chất rất quý giá của người lãnh đạo.

Hiện tại, bạn đã sống ở thế chủ động chưa?

- Đầy lửa đam mê. Giả sử, bạn đang từ điểm A và rất muốn đi đến điểm B. Có hai người dẫn đường cho bạn với hai lối đi khác nhau, cùng dẫn tới B và đều có những thử thách dọc đường. Một người thì đi một đoạn, ông ấy lại không chắc là con đường mình đi có đúng không, do dự, thay bản đồ khác, định rẽ trái, rồi lại đổi ý rẽ phải, gặp hầm chông hố gai giữa đường thì chán nản ngồi thừ ra đấy, thậm chí bỏ bạn đi về. Người thứ hai thì quả quyết, đầy năng lượng, quyết định cùng bạn kiên trì đến cùng, "trầy vi tróc vảy" thì vẫn mỉm cười động viên bạn phải đi tới nơi tới chốn. Bạn sẽ chọn đi với người dẫn đường nào?

Hiện tại, bạn có đủ "lửa" đam mê cho việc mình đang theo đuổi?

- Quan tâm thật sự đến cuộc sống của nhân viên. Nếu chỉ biết kỷ luật, nề nếp, chỉ quan tâm đến sản phẩm, bạn mãi mãi chỉ là người quản lý. Nhưng nếu muốn là một lãnh đạo thật sự, bạn cần quan tâm đến đời sống của nhân viên, cả về vật chất lẫn tinh thần. Đôi khi, một nhân viên làm việc hết 100% công suất cho tổ chức, không phải vì sợ bị kỷ luật, mà là vì họ thật tâm yêu kính người sếp của mình. Đôi khi, một vụ phản bội, một vụ rò rỉ nghiêm trọng sẽ được chặn đứng kịp thời nhờ một nhân viên thật lòng yêu mến nơi

mình làm việc và đặt "tâm" vào đó. Và rất rất nhiều nhân viên vẫn một lòng gắn bó với công ty dù nơi khác mời gọi với mức lương hấp dẫn nhưng họ không bao giờ rời bỏ người sếp đã giúp đỡ mình trong hoạn nạn và đối xử với mình rất chân thành.

Hiện tại, bạn có biết quan tâm đến cuộc sống của các thành viên?

- Chính trực. Sự chính trực chính là biểu hiện của một người lãnh đạo có đạo đức, làm việc tốt, làm việc đúng. "Chính nghĩa" là phẩm chất giúp thu hút người có tài và có tâm đến với tổ chức. Đạo đức của sếp là tấm gương mà hàng ngày nhân viên soi vào đấy để hoàn thiện mình, mà gìn giữ văn hóa của tổ chức. Nếu lãnh đạo là người tham ô, gian dối, dùng thủ đoạn để bòn rút cho cá nhân, thì "thượng bất chính, hạ tắc loạn", nhân viên cũng chỉ là những người làm việc hình thức cho có, chủ yếu là những con sâu đục khoét cho riêng mình.

Hiện tại, bạn có phải là người chính trực?

- Những nét tính cách bổ trợ. Ngoài các phẩm chất cơ bản trên, mỗi người lãnh đạo sẽ có những nét tính cách riêng để bổ trợ cho việc làm lãnh đạo và tạo nên dấu ấn phong cách của cá nhân mình. Những nét tính cách bổ trợ thường gặp như:

+ Quyết đoán khi khẩn cấp

+ Độc lập nhưng không bảo thủ

+ Mềm dẻo linh hoạt khi cần

+ Điềm tĩnh trong biến cố

+ Gần gũi, hòa đồng cùng tập thể

Hiện tại, bạn đã có những nét tính cách nào rồi?

BÀI TẬP 4

Làm sao để rèn luyện được 5 phẩm chất trên? Hãy tìm các giải pháp, các hoạt động rèn luyện phù hợp ứng với từng phẩm chất và chia sẻ lại ý tưởng của mình với tập thể.

PHẦN 3. NỘI HÀM MỘT SỐ KỸ NĂNG CỤ THỂ

4 kỹ năng con của kỹ năng quản trị đều là những kỹ năng lớn, nội hàm rất rộng. Trong khuôn khổ hạn hẹp của bài viết này, chúng tôi sẽ phác thảo một số nội hàm chính của từng kỹ năng để giúp bạn định hướng rèn luyện cho mình:

1. Kỹ năng hoạch định chiến lược

Kỹ năng này gồm 3 kỹ năng thành phần gồm:



Hình: 3 thành phần của kỹ năng hoạch định chiến lược

- Thiết lập tầm nhìn:

Kỹ năng này hình thành nhờ một trong 3 thói quen sau:

+ Thói quen "đi trước một bước" trong suy nghĩ: trong khi người khác đang loay hoay thì người lãnh đạo dự đoán trước "đề bài", tập nhìn thấy trước các rủi ro, rồi suy nghĩ xem nếu rủi ro đó xảy ra thật thì giải pháp là gì, từ đó nhìn thấy được giải pháp trước người khác.

+ Thói quen "dự đoán cơn sóng thị trường": từ những biểu hiện dự báo là nước biển đang rút xuống khá nhanh, người lãnh đạo dự đoán cơn sóng thần đang chuẩn bị ập đến, nghĩa là tập quan sát các dấu hiệu sớm để đón đầu thị trường.

+ Thói quen "tuy duy n lần": thông thường chúng ta hay có thói quen tư duy 1 lần để ra một dự đoán, đây là dự đoán "nông". Nhưng nếu tập suy luận "n" lần để nhìn xa hơn gấp "n" lần người khác thì đây là người có tầm nhìn. Người đánh cờ hay không bao giờ chỉ suy luận 1 nước cờ sắp tới mà tính toán để nhìn ra 3 - 5 bước tiếp theo trong đầu rồi mới ra quân.

- Cụ thể hóa thành "bộ mục tiêu" & quán triệt cho toàn nhóm:

+ Tầm nhìn cần được diễn đạt thành bộ mục tiêu rõ ràng, được phát biểu dễ hiểu, có con số cụ thể, có thể đo lường được, có thời hạn hoàn thành (tham khảo sâu hơn về kỹ năng này tại bài viết "KỸ NĂNG XÂY DỰNG MỤC TIÊU VÀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO BẢN THÂN" trong giáo trình này).

+ Sau khi cụ thể hóa xong, các mục tiêu này phải được toàn thể thành viên hiểu, đồng tình, thấm nhuần, ghi nhớ và cảm thấy đầy cảm hứng. Đặc biệt, mục tiêu của tổ chức phải "link" (liên kết) được với các mục tiêu cá nhân của nhân viên (thường nhân viên đi làm với các mục tiêu vật chất, an toàn, danh dự, mối quan hệ, phát triển bản thân, đạo đức). Nếu không "link" được mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân, thì nhóm làm việc sẽ bị "gãy" do các thành viên sẽ chỉ quan tâm đến bản thân họ, dẫn đến tình trạng "cha chung không ai khóc".

- Phác thảo chiến lược:

Thực ra, chiến lược chỉ là những bước đi lớn, nhưng những bước đi này có tính toán, đi một các khôn ngoan, sao cho đi nhanh nhất – an toàn nhất – tiết kiệm nhất.

Để có óc chiến lược, bạn cần tập 3 thói quen sau:

+ Thói quen "luôn lập kế hoạch" cho bản thân, lập kế hoạch cho các mục tiêu lớn

+ Thói quen "luôn tìm cách làm thông minh" trước khi làm để tìm ra phương pháp khôn ngoan nhất để tiết kiệm sức lực khi học, khi làm việc. Hãy bỏ thói quen làm theo bản năng, làm mù quáng, làm nông cạn.

+ Thói quen "đọc sách về tư duy chiến lược" để phát triển trí óc, mở rộng tầm tư duy cho trí não. Đây là cách để "đứng trên vai những người khổng lồ" thông qua việc học hỏi lối tư duy chiến lược của họ.

2. Kỹ năng lập kế hoạch, tổ chức triển khai, xử lý vấn đề

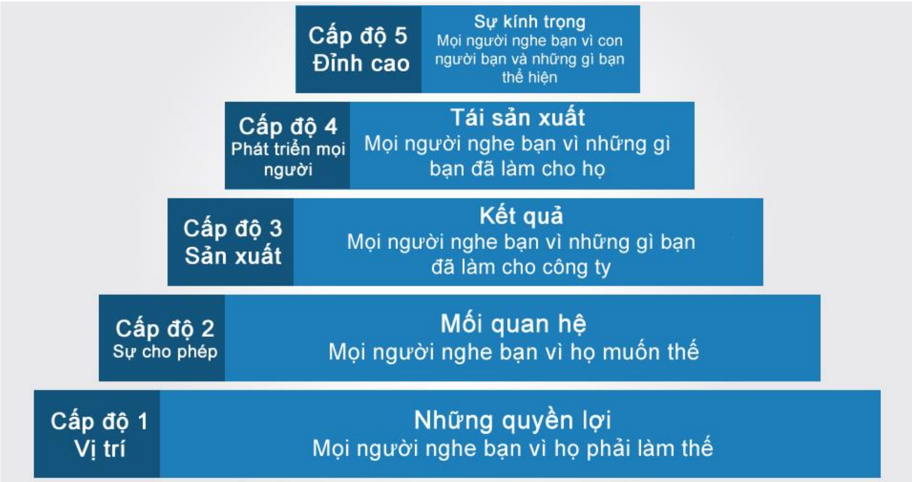
Nội hàm của kỹ năng này, bạn có thể tìm hiểu sâu ở hai bài viết cũng trong giáo trình này:

- KỸ NĂNG ĐẠT MỤC TIÊU VÀ LẬP KẾ HOẠCH

- KỸ NĂNG KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ & RA QUYẾT ĐỊNH

3. Kỹ năng truyền cảm hứng và tạo động lực làm việc

Nói về các mức độ truyền cảm hứng, chúng ta tham khảo mô hình “05 cấp độ lãnh đạo” của John Maxwell.



Mô hình “05 cấp độ lãnh đạo” của John Maxwell

Cấp 1: POSITION (Lãnh đạo bằng chức vụ, quyền hành)

- Nhân viên theo bạn vì họ “phải theo”, vì bạn đang là “cấp trên” của họ, vì bạn đang có “quyền hành” trong tay.

- Ảnh hưởng của bạn sẽ không được mở rộng vượt quá ranh giới công việc của bạn. John Maxwell lập luận, lối diễn đạt “nỗi cô đơn trên đỉnh cao quyền lực” là điển hình cho mức độ lãnh đạo này.

- Nhân viên làm việc dưới trướng một nhà lãnh đạo như thế thường sẽ:

  + Làm việc không nhiệt tình, làm cho xong, làm để khỏi vi phạm quy định.

  + Tính kỷ luật tự giác thấp, nếu quy định của sếp có khe hở thì nhân viên có xu hướng lợi dụng thay vì đề xuất cải tiến.

  + Không cảm thấy được khích lệ, từ đó có xu hướng tránh mặt sếp và thậm chí là cân nhắc thôi việc.

Cảnh báo: Không nên ở quá lâu tại cấp độ này: "Bạn càng ở lâu tại cấp độ này, sự tín nhiệm của nhân viên với bạn sẽ càng giảm, và họ sẽ ra đi".

Cấp 2: PERMISSION (Lãnh đạo bằng mối quan hệ, tình cảm)

- Nhân viên theo bạn vì họ thích bạn hơn là do uy tín của bạn.

- Cấp độ này bắt đầu có thể tạo cảm hứng cho nhân viên làm việc.

- Nhân viên trong phạm vi bộ phận của bạn làm việc nhiệt tình, sôi nổi, nhất là khi có bạn cùng tham gia.

- Bộ phận của bạn có tinh thần giúp đỡ nhau, hay chia sẻ, động viên… trong công việc cũng như trong cuộc sống.

Cảnh báo: Không nên ở quá lâu tại cấp độ này: "Ở lại quá lâu sẽ khiến những người có động lực cao trở nên hiếu động không cần thiết, dễ sinh ra bè phái".

Cấp 3: PRODUCTION (Lãnh đạo bằng năng suất, hiệu quả)

- Nhân viên đi theo bạn vì họ thích những gì bạn đã làm cho tổ chức, vì bạn làm việc hiệu quả.

- Khi đó, hầu hết mọi người cảm nhận được sự thành công của bạn và tổ chức.

- Các vấn đề được giải quyết dễ dàng vì đã có động lực và niềm tin vào bạn.

- Nhân viên được chỉ rõ mục tiêu, trách nhiệm, quyền lợi, kết quả công việc cụ thể để phấn đấu.

- Tính trách nhiệm và cam kết của nhân viên tốt.

- Các bộ phận và nhân viên có kế hoạch làm việc rõ ràng. Bạn sâu sát với nhân viên, hỗ trợ, động viên, khích lệ họ kịp thời.

Lưu ý: "Họ thích bạn vì thích năng lực của bạn, và các mục tiêu được nghiêm túc giải quyết. Tuy nhiên, nếu dừng ở mức độ này quá lâu, có thể dẫn đến cho nhân viên sự nhàm chán."

Cấp 4: PEOPLE DEVELOPMENT (Lãnh đạo bằng phát triển năng lực đội ngũ)

- Nhân viên đi theo bạn vì những gì bạn đã làm cho họ, đã giúp họ phát triển, có thêm năng lực, có thêm cơ hội, có thêm thu nhập.

- Bạn dành nhiều thời gian để đào tạo, kèm cặp, hướng dẫn nhân viên.

- Bạn chủ động giao quyền, ủy quyền, tạo điều kiện thuận lợi để mỗi nhân viên phát huy tối đa tiềm năng, điểm mạnh.

- Nhân viên được hướng dẫn lộ trình phát triển nghề nghiệp, năng lực nào cần rèn luyện rõ ràng. Bạn chuẩn bị một vài người là người kế thừa cho chính bạn.

- Nhân viên hướng đến phục vụ sự phát triển lâu dài cho tổ chức.

Lưu ý: "Ở mức độ này, lãnh đạo là phát triển tiềm năng của người cộng tác. Ngoài ra, cam kết phát triển thế hệ lãnh đạo kế tiếp của bạn sẽ đảm bảo sự phát triển cho tổ chức và tạo động lực lớn cho mọi người, vì họ biết họ có cơ hội cho những vị trí cao hơn..

Cấp 5: PERSONHOOD (Lãnh đạo bằng tấm gương hình mẫu)

- Nhân viên đi theo bạn vì bạn là đại diện cho một điều gì đó tốt đẹp.

- Nhân viên kính phục "năng lực", "phẩm chất" và "con người" thật sự của bạn. Họ có "lòng tin" ở bạn.

- Tính nhiệt huyết với các giá trị cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp được thể hiện rất rõ, từ cấp quản lý đến cấp nhân viên.

- Các bộ phận phối hợp với nhau rất tốt. Tất cả vì mục tiêu, lợi ích chung.

- Bạn là tấm gương cho mọi người noi theo và lấy cảm hứng. Mọi người tự hào khi làm việc cho bạn.

Lưu ý: "Nó chỉ dành cho những nhà lãnh đạo đã dành nhiều năm tâm huyết phát triển nhân sự và tổ chức, đạt được sự ngưỡng mộ của cả xã hội, nhưng không nhiều người có được điều này. Ngoài ra, nếu nhà lãnh đạo có "mặt trái" bị phát hiện thông qua các scandal, hình mẫu sẽ lung lay, thậm chí sụp đổ".

Ngày nay, người ta còn thêm vào cấp độ thứ 6 trong các cấp độ lãnh đạo:

Cấp 6: PRESERVATION & PROGRESS (Lãnh đạo bằng gìn giữ hệ thống cốt lõi và cải tiến không ngừng)

- Các giá trị cốt lõi, triết lý kinh doanh, định hướng chiến lược được thấm nhuần từ cấp quản lý đến nhân viên.

- Công ty có đội ngũ kế thừa, từ quản lý cấp cao đến quản lý cấp trung.

- Dù không có mặt bạn, công ty vẫn không ngừng cải tiến và phát triển bền vững, dựa trên hệ thống tổ chức và nền tảng cốt lõi mà bạn đã xây dựng.

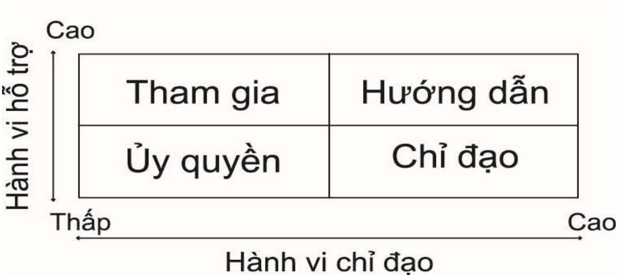
- Bạn là "lãnh tụ tinh thần" của mọi người.

** Lưu ý: Thực hiện được điều này, tổ chức của bạn không chỉ là "tốt" mà là "vĩ đại", không chỉ "bền vững" mà là phát triển tương đối "trường tồn".*

4. Kỹ năng quản lý và đào tạo nhân sự

Trong khuôn khổ bài viết này, chúng tôi sẽ trình bày các phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến việc quản lý và đào tạo nhân sự để bạn lựa chọn phong cách phù hợp nhất với mình.

a. Bốn phong cách lãnh đạo:



Mô hình phong cách quản lý của Blanchard và Hershey

Chỉ đạo: Phong cách này tập trung vào chất lượng nhiệm vụ và ít tập trung vào việc đào tạo nhân sự. Lãnh đạo tư duy thay và yêu cầu nhân viên làm theo để đảm bảo công việc được như ý lãnh đạo muốn. Kiểu này thường áp dụng khi:

- Sự việc rất quan trọng, không được phép có sơ sót dù là rất nhỏ

- Nhân viên còn quá yếu để thực hiện nhiệm vụ một cách độc lập

Hướng dẫn: Phong cách này vừa tập trung vào chất lượng nhiệm vụ, vừa tập trung vào việc đào tạo nhân sự. Lãnh đạo vẫn chỉ đạo các hành động của nhân viên nhưng cũng dành thời gian để giải thích các quyết định, hỏi ý kiến

nhân viên, giám sát nhân viên thi hành để kịp thời chỉnh sửa, giúp nhân viên phát triển. Phong cách lãnh đạo này đòi hỏi rất nhiều thời gian, sự kiên nhẫn và cả một phần tình cảm của nhà lãnh đạo.

Tham gia: Nhà lãnh đạo cùng làm với nhân viên. Điều này sẽ tốt cho mối quan hệ với nhân viên, tuy nhiên, lãnh đạo có những chức năng khác cần hoàn thành và không nên tham gia quá nhiều vào chức năng của nhân viên. Nếu không, sẽ tạo cho nhân viên tính ỷ lại vào sự tham gia của lãnh đạo cũng như làm phân tán các nhiệm vụ quan trọng khác mà người lãnh đạo phải hoàn thành.

Ủy quyền: Lãnh đạo sẽ chuyển trách nhiệm ra quyết định và giải quyết vấn đề cho một nhân viên có khả năng làm việc độc lập. Điều này sẽ giải phóng người lãnh đạo, tuy nhiên, để có một nhân viên có khả năng tự quyết định, tự giải quyết vấn đề thì cần phải thu thập nhân tài hoặc người nhân viên đó cần phải trải qua một quá trình đào tạo lâu dài và kỹ lưỡng. Khi quyết định uỷ quyền cho nhân viên tự giải quyết, người lãnh đạo cần:

- Nhân viên có năng lực và đã được kiểm chứng.

- Quyền hạn cần đi đôi với chịu trách nhiệm.

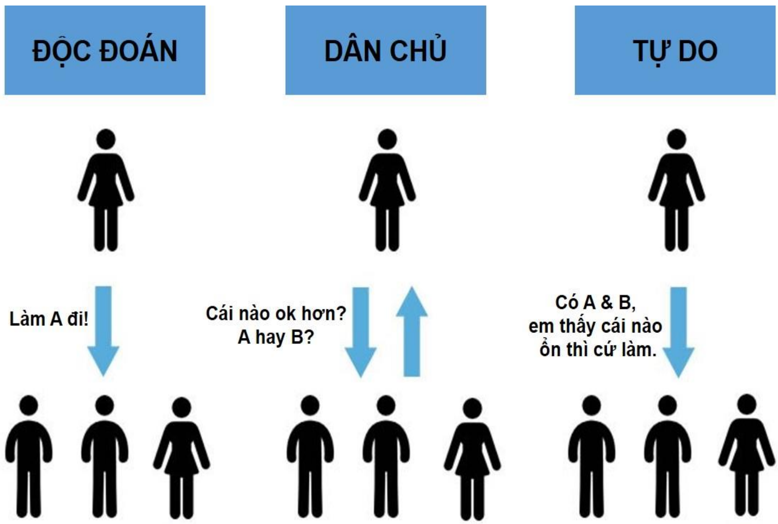
- Phải hướng dẫn rõ ràng và chắc chắn rằng họ hiểu rõ; tốt nhất hãy quản lý bằng KPI (tiêu chí).

- Giữ truyền thông hai chiều.

- Thông báo thông tin này đến tất cả mọi người có liên quan để phối hợp.

- Một khi bạn đã uỷ quyền, hãy theo dõi để đảm bảo các công việc đang được thực hiện mà không can thiệp đến nó.

b. Ba phong cách lãnh đạo:



Sơ đồ: Minh hoạ 3 phong cách lãnh đạo

Phong cách độc đoán:

- Chỉ đạo là chủ yếu
- Dùng quyền lực
- Một chiều từ trên xuống, gần như không hỏi ý kiến cấp dưới
- Thưởng phạt mạnh tay
- Ít trò chuyện, ít giao tiếp

Phong cách này phù hợp khi:

- Tình thế khẩn cấp, không có thời gian trao đổi
- Tập thể tranh cãi không phân thắng bại, cần lãnh đạo quyết đoán
- Nhân viên quá yếu để tự tư duy
- Nhân viên thiếu kỷ luật và lãnh đạo cần mạnh tay
- Lãnh đạo cực kỳ tài năng, sáng suốt

Phong cách dân chủ:

- Tích cực trao đổi ý kiến rồi mới ra quyết định

- Đặt quyết định của nhóm cao hơn quyết định của cá nhân

- Vẫn chịu trách nhiệm với quyết định chung

Phong cách này phù hợp khi:

- Thời gian không khẩn cấp

- Vấn đề quan trọng, cần trao đổi kỹ

- Vấn đề phức tạp, cần phải biện dưới nhiều góc nhìn

- Vấn đề cần nhiều ý tưởng

- Vấn đề liên quan nhiều đến sở thích, cảm xúc... của nhân viên

- Nhân viên có năng lực tư duy tốt, có chính kiến & có tinh thần hợp tác

Phong cách tự do:

- Tôn trọng sự làm việc cá nhân, ít kiểm soát

- Tôn trọng sự tự do, ít theo khuôn mẫu kỷ luật

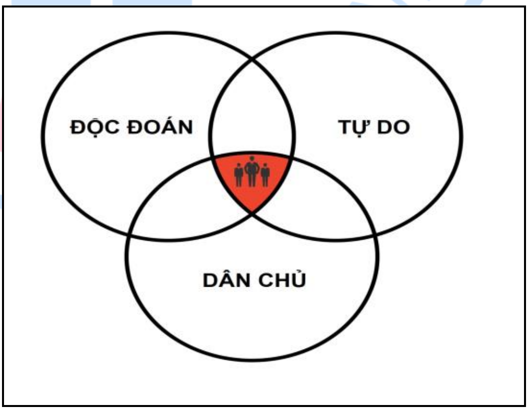
Phong cách này phù hợp khi:

- Vấn đề có thể giải quyết được với năng lực cá nhân của nhân viên, hoặc nhân viên cần không gian riêng tư để hoàn thành

- Nhân viên có tính tự ý thức rất cao, nhất là tự ý thức về chất lượng làm việc và ý thức về "deadline"

- Nhân viên tài năng

- Đặc trưng văn hoá của công ty thiên về sáng tạo, tự do thoải mái



Mỗi phong cách sẽ phù hợp với những hoàn cảnh khác nhau, vấn đề khác nhau và kiểu nhân viên khác nhau. Do đó, người lãnh đạo cần linh động phối hợp các phong cách này tuỳ đối

tượng và tuỳ tình huống.

BÀI TẬP 5

Làm sao để rèn luyện được Kỹ năng hoạch định chiến lược? Hãy tìm các giải pháp, các hoạt động rèn luyện phù hợp để rèn luyện kỹ năng này cho mình.

BÀI TẬP 6

Sưu tầm các câu chuyện kể, các tấm gương lãnh đạo ứng với từng cấp độ trong 6 cấp độ lãnh đạo.

BÀI TẬP 7

a. Hiện tại, bạn hay dùng phong cách lãnh đạo nào nhất?

b. Theo bạn, phong cách lãnh đạo nào là phụ hợp để rèn luyện nhất?

c. Làm sao để rèn luyện được phong cách lãnh đạo đó?

BÀI TẬP 8

Tìm hiểu thêm một số kỹ năng cần thiết khi xây dựng nhóm và thuyết trình trước lớp về các chủ đề sau:

Chủ đề 1:

a. Triết lý "cây gậy & củ cà rốt" trong quản lý nhân sự là gì?

b. Ứng dụng của triết lý nào để tạo động lực làm việc cho nhân viên?

Chủ đề 2:

a. Văn hoá của tổ chức (hoặc văn hoá doanh nghiệp/ văn hoá tập thể) là gì?

b. Cho ví dụ về văn hoá doanh nghiệp tại một số doanh nghiệp nổi tiếng đang có mặt tại Việt Nam (ví dụ: Văn hoá Viettel, Văn hoá Unilever...)

c. Làm sao để xây dựng văn hóa cho một tổ chức/ doanh nghiệp?

Chủ đề 3:

a. Vai trò của nội quy đối với sự hình thành của nhóm?

b. Thường nội quy của một doanh nghiệp sẽ có những mảng nào? Cho ví dụ cụ thể nội quy của một số doanh nghiệp tại Việt Nam.

Chủ đề 4:

a. Có những hình thức khen thưởng nào và những hình thức trách phạt nào có thể áp dụng cho một nhóm học tập – một đội làm việc nhỏ – một doanh nghiệp lớn?

b. Những điều nên làm và những điều nên tránh khi thiết kế những quy định thưởng - phạt nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên?

Chủ đề 5:

a. Thông thường, một nhóm từ khi mới thành lập cho đến khi hoàn thiện sẽ trải qua 4 giai đoạn nào?

b. Giai đoạn nào là nguy hiểm nhất, khó khăn nhất?

c. Người nhóm trưởng nên làm gì trong mỗi giai đoạn để hạn chế mâu thuẫn và đẩy nhanh tốc độ phát triển của nhóm?

Chủ đề 6:

a. Phân biệt giữa vị trí và vị thế?

b. Làm sao để một người có vị trí cũng có cả vị thế?

Chủ đề 7:

Làm sao để hiểu điểm mạnh & điểm yếu của một nhân sự (để phục vụ cho việc phân công công việc, phát triểm tiềm năng của nhân viên)?